

# Die Strategien der Diplomaten

Wer diplomatisch handelt, baut symbolische Brücken zu seinem Gegenüber, in deren Mitte man sich trifft. Wie im echten Brückenbau sind auch hier Techniken vonnöten, die man sicher beherrschen sollte, um dieses schwierige Vorhaben zu realisieren.

In diesem Kapitel erfahren Sie u.a.,

- dass die beste Technik nichts hilft, wenn es an Empathie und Wertschätzung mangelt,
- warum Diskussionen uns meist nicht sehr weit bringen,
- welche Gesprächsführungstechniken dabei helfen, diplomatisch zu sein,
- wie Gewaltfreie Kommunikation funktioniert,
- was die Konfrontationstechnik bewerkstelligen kann.

## Nur wer authentisch ist, hat Erfolg

Die symbolischen Brücken zu unserem Gegenüber bauen wir auf der einen Seite durch Interesse, Empathie, Einfühlungsvermögen und Fragen, andererseits durch Wertschätzung und Respekt. Das bedeutet, man braucht dafür sowohl kommunikationstechnische Fähigkeiten als auch emotional-soziale. Die Fähigkeit, einen anderen Menschen in seiner Andersartigkeit zu akzeptieren und anzuerkennen, dass er völlig andere Interessen, Erfahrungen, Werte, Ideen etc. hat und haben darf, ist eine wichtige Voraussetzung auf der Persönlichkeitsebene, um diplomatisch zu agieren. Wem diese psycho-emotionalen Fähigkeiten fehlen oder wer ihnen keinen Raum, keine Aufmerksamkeit und keine Zeit schenkt, der wird mit großer Wahrscheinlichkeit auch mit den reinen „Techniken“ wenig Erfolg haben. Mein Gegenüber spürt normalerweise durchaus, ob eine Frage, ein Satz, eine Zusammenfassung rein technischer Natur, also gelernt ist, oder ob sie auf dem Fundament echten Interesses und echter Empathie fußt. Nur dann werden die im Folgenden aufgeführten Methoden von Erfolg gekrönt sein. Authentizität ist an dieser Stelle ein viel genutztes Schlagwort und ein Schlüssel zum Erfolg.

## Von der Diskussion zum Dialog

In unserem Berufsalltag dominiert oft die sog. Diskussionskultur. Man versucht, seine Meinung loszuwerden, recht zu haben, dem anderen zu beweisen, dass die eigenen Argumente die besseren sind. Diese Diskussionskultur wird uns im

Fernsehen in den meisten Talkshows vorgespielt. Dort hat sie auch eine Berechtigung: Talkshows dienen der Unterhaltung – sie sind eine Art moderne „Brot und Spiele“-Veranstaltung. Sie haben jedoch keinesfalls das Ziel, irgendjemanden zu überzeugen oder gar eine gemeinsame Lösung zu finden. Das Gegenteil ist der Fall, wie es die TV-Moderatorin Maybritt Illner in einem Interview treffend auf den Punkt brachte: Es gäbe nichts Langweiligeres als kooperative Talkshow-Gäste. Man stelle sich das bildhaft vor: Ein Gast versucht, einem anderen Verständnis zu signalisieren, dessen Bedürfnisse herauszufinden, um dann einen gemeinsamen Nenner herauszuarbeiten. Wie öde!

In anderen Bereichen, so auch im Berufsalltag, ist es dagegen oft weder ratsam noch hilfreich, Strategien aus der Diskussionskultur anzuwenden. Vor allem dann nicht, wenn man langfristig mit jemandem zusammenarbeiten oder leben möchte, auf dessen Kooperation und Vertrauen man angewiesen ist.

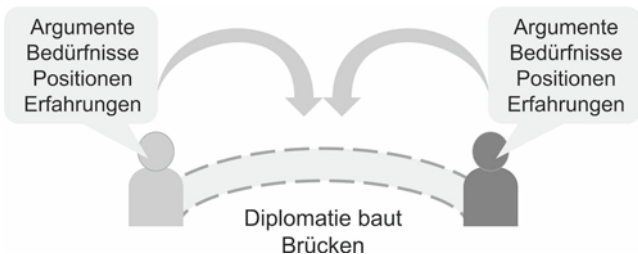
Viele Unternehmen versuchen heute, die sog. Dialogkultur zu entwickeln. Hier geht es im Gegensatz zum Rechthaben und „Argumenteloswerden“ darum, sich gegenseitig zuzuhören, zu verstehen und den anderen Wertschätzung entgegenzubringen. Das Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten, der Unterschiede und der Interessen ist dabei zwar vielleicht kurzfristig ein langwierigerer Prozess als eine knackige Diskussion – oder noch schlimmer – eine über das Knie gebrochene Abstimmung. Mittel- und langfristig hat das dadurch gewonnene Ergebnis aber zumindest eine viel größere Chance, zu

einer tragfähigen Lösung zu führen. In diesem Kontext spielt Diplomatie eine wichtige Rolle.

Diplomatie ist die Kunst, seine eigenen Interessen mittels geeigneter Kommunikation so zu vertreten, dass

- der andere sein Gesicht wahren kann und
- die Beziehung gleichzeitig geprägt bleibt durch Respekt und Wertschätzung und
- bei allen potenziellen Lösungen auch die Interessen und Bedürfnisse des Gegenübers ausreichend gewahrt und gewürdigt werden.

Diplomatie schafft die beste Voraussetzung für eine Dialogkultur. Sie hält zahlreiche Techniken parat, um Brücken zu seinem Gegenüber bauen zu können: durch aufmerksames Zuhören, offene Fragen, die Wertschätzung für die Andersartigkeit des Gegenübers, das aufrichtige Bemühen, die Hintergründe seines Handelns und Argumentierens zu verstehen, Lösungen zu suchen, die auch die Bedürfnisse und Werte des anderen abbilden.



*Diplomatie baut Brücken*

## Bedürfnisorientierte Argumentation

Im Berufsalltag sehen wir uns häufig in Situationen, in denen wir andere von unserer Meinung oder einer Idee überzeugen wollen. Wir argumentieren und argumentieren, merken jedoch bald, dass wir keinen Schritt weiterkommen beim anderen. Er scheint einfach nicht verstehen zu wollen, worum es uns geht. Wir bekommen ihn nicht auf unsere Seite. Ein möglicher Grund hierfür kann sein, dass unsere Argumentation an seinen Bedürfnissen vorbeigeht.

### Beispiel:



Klara hat ein Marketingprojekt entwickelt und den Testlauf durchgeführt. Der Test ist vielversprechend gelaufen, und voraussichtlich sind mit der Aktion jede Menge Lorbeeren in Form von Aufmerksamkeit und Anerkennung der Firmenleitung zu gewinnen. Kollege Pfeiffer „riecht den Braten“ und bittet Klara, ihm doch ein Foto des Aktionsstandes zu schicken, um dieses „nur zur Info“ an die Firmenleitung zu schicken. Klara regt sich – verständlicherweise – furchtbar auf und argumentiert: „Aber das ist doch mein Projekt! Ich habe es von vorne bis hinten geplant und bis hierher durchgeführt. Warum willst DU denn das jetzt weiterleiten?“ Pfeiffer ist mit allerhand logischen Erklärungen und Banalisierungen schnell zur Hand: „Ich weiß gar nicht, warum du dich so aufregst. Es ist doch nur eine kleine Mail und ich wollte eh gerade nochmal kurz an den Computer.“ Klara ist empört und sprachlos ob dieser Unverschämtheit, rennt an ihren Arbeitsplatz und schickt das Foto direkt und selbst an den Vorstand. Dem hat sie's gezeigt! Georg, der sich in der Zwischenzeit ein wenig zu ihrem „Personal Coach“ entwickelt hat, beobachtet sie schmunzelnd. Klara hält kurz inne, schaut ihn an und fragt: „Was? Das konnte ich mir doch nicht gefallen lassen, dass der mir hier die Butter vom Brot nimmt! Ich musste mich doch wehren.“ „Klar“, sagt Georg, „unbedingt! Die Frage ist nur, wie das auch anders und geschmeidiger hätte funktionieren können. Dem Kollegen selbst hast du ja an

dieser Stelle noch gar kein Signal gesetzt." „Okay", sagt Klara, „und wie hättest du es gemacht?"

Haben Sie schon eine Idee?

Georg schlägt vor: „Du hättest zum Beispiel direkt, als Pfeiffer dich gebeten hat, ihm das Bild zu schicken, so reagieren können: „Hey, das ist eine super Idee! Da ich hier ja die Projektleiterin bin, fällt das in meinen Aufgabenbereich, das mache ich sofort! Danke für die Anregung!" Clara schweigt und denkt nach ...

Im letzten Kapitel haben Sie wichtige Faktoren kennengelernt, die es zu beachten gilt, um diplomatisch handeln zu können. Ein Aspekt, der dort aufgeführt wurde, war, auf die Bedürfnisse seines Gesprächspartners einzugehen. Wer im Sinne der Diplomatie klug argumentieren möchte, sollte sich auf die Bedürfnisse und Interessen des Gegenübers einstellen, um sie im Gespräch für sich nutzen zu können. Doch wie findet man heraus, welche das sind?

Hören Sie Ihrem Gegenüber aufmerksam zu. Welche Redewendungen und Worte nutzt Ihr Gesprächspartner? Welches Bedürfnis könnte dahinter stehen?

- Wenn er Schlüsselwörter wie „Sicherheit", „Risiko minimieren" oder „Kontinuität wahren" verwendet, kann das ein Indiz für ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis sein. Richten Sie dann Ihre Argumentation immer wieder darauf aus, welche Sicherheit ihm Ihr Vorschlag bringt.
- Erzählt Ihr Gegenüber viele status- oder symbolträchtige Geschichten, z. B. über seinen neuen Dienstwagen oder seine neue Position als Manager, oder lässt es bekannte Namen fallen, reagiert es vermutlich besonders gut auf Argumente, die ihm eine Verbesserung seines Status versprechen.

Stellen Sie dabei niemals das Bedürfnis oder Interesse Ihres Gegenübers in Frage. Mit Bemerkungen wie: „Ihnen geht es doch eh nur um Ihre Position“, oder: „Sie trauen sich ja einfach nie, ein Risiko einzugehen“, fühlt sich Ihr Gegenüber mit großer Wahrscheinlichkeit ertappt, demontiert und als Mensch abgelehnt. Um sich zu rehabilitieren, muss er dann Ihren Vorschlag entweder offen boykottieren oder – beinahe noch schlimmer – versteckt sabotieren.

In Verkaufsschulungen nennt man diese Form der Argumentation die Nutzenargumentation. Sie beinhaltet drei Bausteine.

### Die Nutzenargumentation



1. Vorschlag: Wenn wir uns für Variante A entscheiden ...



2. Nutzen thematisieren: ... sparen Sie sich dadurch ...

3. Nutzen bedürfnisorientiert konkretisieren: Ärger/  
Zeit/Aufwand ...

### Beispiel:



Je nach Bedürfnis des Gegenübers bieten sich folgende Formulierungen an:

- ... sparen Sie sich dadurch ...
- ... gewinnen Sie dadurch ...
- ... haben Sie den Vorteil ...
- ... haben Sie die Möglichkeit ...
- ... setzen Sie sich von der Konkurrenz ab ...
- ... haben Sie die Chance ...
- ... setzen Sie Ressourcen frei für ...
- ... haben Sie den Kopf frei für ...

## Gesprächsführungstechniken

Diplomatie ist vor allem eine Haltung, eine Einstellung. Sie repräsentiert ein bestimmtes Wertesystem. Sie wird für andere wahrnehmbar durch die Art und Weise, wie wir kommunizieren. Wer nicht diplomatisch sein will, kann Diplomatie also auch nicht simulieren, indem er stur bestimmte Techniken anwendet. Das Gegenüber wird die widersprüchlichen Signale garantiert wahrnehmen, wenn es einigermaßen sensibel ist. Dafür sprechen auch sämtliche Forschungsergebnisse im Bereich der Gehirnforschung und Neurobiologie.

Ist eine diplomatische Einstellung vorhanden, will man also mit anderen eine diplomatische Lösung, kann man ganz bewusst Gesprächstechniken anwenden, die dem anderen klar signalisieren: „Du bist mir wichtig. Ich respektiere dich und dein Anderssein. Unsere Beziehung ist mir wichtig. Ich möchte eine gute Lösung für uns beide finden.“

Einige der wichtigsten Gesprächsführungstechniken sind im Folgenden erklärt.

### Aktives Zuhören

Eine der einfachsten und besten Möglichkeiten, Einzahlungen auf das Beziehungskonto vorzunehmen (siehe hierzu das Kapitel „Die Grundsätze diplomatischen Handelns“) und Brücken zu seinem Gesprächspartner zu bauen, ist das Aktive Zuhören. Es ermöglicht uns, andere besser zu verstehen. Indem ich aktiv zuhöre, signalisiere ich dem anderen, dass



- ich ihn verstehen möchte,
- er mir wichtig ist,
- ich bereit bin, auch auf Kleinigkeiten zu achten, um seinen Bedürfnissen Rechnung tragen zu können.

Aktives Zuhören ist vor allem in folgenden Situationen hilfreich:

- zu Beginn eines Gesprächs oder einer Verhandlung,
- wenn Sie von Ihrem Gegenüber mehr erfahren wollen oder müssen,
- wenn das Gespräch ins Stocken gerät,
- wenn Gefühle hochkochen, der Dialog also lauter und schneller wird,
- wenn unterschiedliche Interessen im Spiel sind und eine gemeinsame Lösung notwendig ist.

Es umfasst:

- das Nachfragen
- das Zusammenfassen und Gliedern
- das Paraphrasieren, d.h. in eigenen Worten wiederholen
- das Ansprechen unterschwelliger Gefühle, Bedürfnisse usw. des Gegenübers

Aktives Zuhören fällt uns oft ganz leicht, wenn wir entspannt sind und wir jemanden mögen. Mit der besten Freundin abends auf dem Sofa, mit dem Partner beim gemütlichen Essen tun wir das oft ganz automatisch.